



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Vurdering af indførelsen af arbejdsmiljøledelse i fiskeindustrien i Skagen

Busck, Ole Gunni; Jørgensen, Tine Herreborg

Publication date:
2004

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Busck, O. G., & Jørgensen, T. H. (2004). *Vurdering af indførelsen af arbejdsmiljøledelse i fiskeindustrien i Skagen*. Sektionen for Teknologi, Miljø og Samfund, Institut for samfundsudvikling og Planlægning. Working Paper Nr. 5

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

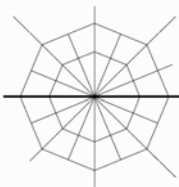
Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Working Paper 5 2004

Vurdering af indførelsen af arbejdsmiljøledelse i fiskeindustrien i Skagen

**Ole Busck
Tine Herreborg Jørgensen**



Teknologi, Miljø og Samfund

**Institut for Samfundsudvikling og Planlægning
Aalborg Universitet**

Kolofon

November 2004
ISSN 1603-9890
© Forfatterne

Udgiver:

Sektionen for Teknologi, Miljø og Samfund
Institut for Samfundsudvikling og Planlægning
Aalborg Universitet
Fibigerstræde 13
9220 Aalborg Øst
<http://www.plan.aau.dk>

Layout:

Allis Hansen

Tryk:

Centertryk, Aalborg Universitet

Papir:

Trykt på 100% genbrugspapir Cyclus

Indledning

AAU blev tilknyttet Skagen-projektet i foråret 2003 for at få foretaget en vurdering af betydningen for arbejdsmiljøindsatsen på virksomhederne af indførelsen af arbejdsmiljøledelse (AML). AAU's undersøgelse blev gennemført som to dobbelte interviewrunder. Den første runde gennemførtes i maj-juni 2003, hvor virksomhederne fortsat var i færd med at opbygge og implementere systemerne, bortset fra en enkelt, der blev certificeret allerede i starten af 2003. Der gennemførtes interview med ledelsesrepræsentant og den ansvarlige for indførelse af Arbejdsmiljøledelse på den ene side, medarbejderrepræsentanter (oftest sikkerheds-) på den anden. Det var dog ikke på alle virksomheder muligt at få aftaler med medarbejderrepræsentanter.

Anden runde gennemførtes fra december 2003 til marts 2004, hvor virksomhederne var blevet certificeret og i et par tilfælde havde været det i et halvt års tid. I anden runde lykkedes det at få selvstændige interviews med medarbejderrepræsentanter i alle virksomheder. En af virksomhederne besluttede ikke at implementere og få certificeret et AML-system og indgår derfor kun delvis i vurderingen. En anden af virksomhederne var endnu ikke blevet certificeret i foråret 2004 af koncernmæssige årsager, men havde i øvrigt arbejdet parallelt med de andre virksomheder i projektet, dog ikke så konkret med implementering. Den indgår således også kun delvis i vurderingen.

AAU's vurdering tager udgangspunkt i et notat af 8. april 2003, hvor der peges på 6 fokusområder undersøgelsen skulle belyse:

Påvirkning af arbejdsmiljøaktiviteterne i virksomhederne, oplevede og eventuelt konstaterbare ændringer arbejdsmiljøforhold.

Forandringer i ledelsesengagement.

Forandringer i organiseringen af sikkerhedsarbejdet og sikkerhedsarbejdets funktion i virksomhederne.

Betydning for medarbejderdeltagelse.

Betydning for integration af arbejdsmiljøhensyn i planlægning, teknologiudvikling og investeringer.

Dynamikken i AML-systemet (medtages i konklusionen).

Vurderingen søger at beskrive forandringerne i virksomhedernes arbejdsmiljøindsats i kraft af indførelsen af AML. Derfor er udgangspunktet i form af en summarisk status for arbejdsmiljøet på virksomhederne beskrevet, baseret på den første besøgs- og interviewrunde. Der vil desuden blive foretaget en samlet vurdering som konklusion på undersøgelsen, herunder af muligheden for kontinuerlige forbedringer i arbejdsmiljøindsatsen.

Forud for arbejdsmiljøvurderingen omtales kort den særlige baggrund for projektet i Fiskeindustrien og Skagen, virksomhedernes motivation for deltagelse og hvorledes arbejdet med AML er organiseret på virksomhederne samt integreret med de eksisterende kvalitets- og miljøledelsessystemer. I et afsluttende afsnit vurderes AML-implementeringen i lyset af en række sideløbende og foreslåede initiativer til vedligeholdelse og kvalificering af motiveret og egnet arbejdskraft i Skagen.

Vurdering af indførelsen af arbejdsmiljøledelse i fiskeindustrien i Skagen

Af Ole Busck og Tine Herreborg Jørgensen

Skagen og fiskeindustrien

Skagen, som er placeret på Danmarks nordligste spids kan med rette kaldes et udkantsområde. Byen er afgrænset mod vest af Skagerrak og mod øst af Kattegat. På den ene side er Skagen en forholdsvis isoleret by hvor "alle kender hinanden", men samtidig er Skagen også orienteret mod resten af Danmark og det internationale samfund, idet Skagen tiltrækker mange turister hvert år, og da industriens eksporterer til en række lande. Skagens beliggenhed gør, at fiskerisektoren er blevet byens hovederhverv, hvor cirka 25 % af arbejdsstyrken er ansat i fiskerisektoren. Skagen har de største landinger af konsumfisk i Danmark for sild og makrel og er samtidig den tredjestørste havn med hensyn til industrifisk. Skagen er desuden Danmarks største landingshavn for skal-dyr (rejer og hummere), som er grundlag for en positiv økonomisk udvikling.

Fiskefabrikkerne som forarbejder de landede sild har de seneste 10 år styrket deres samarbejde: I 1990'erne var samarbejdet primært relateret til fabrikernes miljøbelastninger og hvordan der kunne findes løsninger til reducere af især spildevandet med henblik på opfyldelse af kommunens krav. 5 fiskefabrikker i Skagen fik i 1990'erne implementeret og certificeret et miljøledelsessystem (ISO 14001 (5 virksomheder) og EMAS (2 virksomheder), og 4 fabrikker et kvalitetsstyringssystem (ISO 9001)). Miljøledelsessystemerne har bidraget til at nedbringe en række miljøbelastninger væsentligt, især vedrørende vandforbrug og udledt organisk materiale med spildevandet. Kvindelige miljømedarbejdere fra fire fiskeindustrier har dannet deres eget netværk, hvor de ca. en gang om måneden mødes og diskuterer problemer og løsninger i forbindelse med miljøledelsessystemerne for derved at udveksle erfaringer. I dag har de sildeforarbejdende virksomheder i Skagen dannet et forretningsmæssigt samarbejde, primært omkring indkøb af sild, hvor den enkelte fabrik ikke har kapacitet til at købe en hel fangst fra de store notbåde alene. Med projektet om indførelse af AML-systemer er 6 fiskeindustrier indgået i et netværk, hvilket omtales yderligere senere i denne tekst.

Op gennem 1990'erne er der samtidig sket en højere grad af automatisering på fiskefabrikkerne, men der er fortsat brug for en del manuel arbejdskraft. Arbejdsmiljøet i fiskeindustrien kan betegnes som fysisk hårdt med tunge løft, kulde, træk, dårlige arbejdsstillinger, støj og ensidigt gentaget arbejde. Medarbejderne kan også opleve stress-relaterede faktorer som manglende indflydelse på eget arbejde, skiftende arbejdstider samt en generel usikkerhed i jobbet, da de arbejder i et sæsonpræget erhverv.

Begrundelser for og formål med at indføre et certificeret AML-system

Beslutningen om at indføre AML og gå med i projektet må klart siges at være et ledelsesinitiativ. Til gengæld står ledelsens ønske om at signalere over for medarbejderne, at virksomheden kerer sig om dem og deres arbejdsmiljø, centralt i virksomhedernes motivation. Det gælder både for virksomheder, som oplevede for stort sygefravær og gennemtræk, og for virksomheder, der oplevedes som gode arbejdspladser og havde lavt sygefravær. Virksomhederne prioriterede enten at skabe eller opretholde renomméet som en god arbejdsplads for dermed at være i stand til at tiltrække eller fastholde gode/erfarne medarbejdere. De færreste af virksomhederne havde aktuelt problemer med at fastholde eller tiltrække arbejdskraft, men dels var det ikke så enkelt at erstatte erfarne maskinpassere med nye folk, dels vidste man jo ikke, hvordan arbejdsmarkedet fremover ville se ud.

For alle virksomheder var kvalitetsaspektet desuden af central betydning, derfor blev der lagt vægt på medarbejdernes holdninger og tilknytning til virksomheden. På en enkelt virksomhed blev gennemtrækket og "den utrygge ansættelse" i forbindelse med den praktiserede hjemsendelsespolitik formuleret som værende det måske største arbejdsmiljøproblem. Generelt var ledelsernes motivation mere præget af ønsket om at vise sit engagement og interesse over for medarbejderne end forventninger til at et AML-system ville være bedre til at løse de konkrete arbejdsmiljøproblemer på virksomhederne i forhold til den hidtidige indsats.

Ved siden af dette medarbejderfokus var det ønsket om en mere systematisk indsats, der gik igen i ledelsernes begrundelse. Systematikken ville pålægge en art selvdisciplin, således at man ville blive opmærksom på problemer på linie med for eksempel kvalitetsproblemer og sikre, at ting der skulle gøres også blev gjort. I sammenhæng med dette anførte flere virksomheder, at man jo fra arbejdet med de andre systemer havde erfaret, at det simpelthen var nemmere at holde styr på tingene og få tingene gjort, når man havde et ledelsessystem. Man blev bedre til "at kigge indad". Af de fleste virksomheder oplevedes det desuden som ikke alene enkelt, men også som naturligt at få arbejdsmiljøet med i det mere eller mindre integrerede ledelsessystem i virksomheden. Det blev af en enkelt virksomhed formuleret som: "Alle systemer handler jo om mennesker, så selvfølgelig skal arbejdsmiljø med". En enkelt virksomhed havde ikke ledelsessystemer i forvejen, men ville bruge indførelsen af AML til "at øve sig på systematikken". I den anden ende af spektret var det for en virksomhed blot at "nedskrive den systematik vi havde i forvejen".

Der kan konstateres en generel tendens i virksomhederne til at ledelsessystemerne får en styringsfunktion i forhold til hele driften, ikke kun kvalitet, miljø, hygiejne mv. men summen af alle driftsfunktionerne. I denne helhed forekom det nærmest "mærkeligt ikke at have arbejdsmiljøet med", "I forvejen skulle man jo lave en handleplan og i den beskrive eventuelle initiativer i forhold til arbejdsmiljøet".

En tredje begrundelse som gik igen, var ønsket om at være lidt på forkant i forhold til Arbejdstilsynet (At). Flere af virksomhederne havde haft, ofte langvarige, besværlige sager med At og forventede med AML i sammenhæng med at man internt fik mere styr på og systematik i sikkerhedsarbejdet i højere grad at få initiativet i forhold til At.

Kun et mindretal af virksomhederne nævnte hensynet til kunder eller markedet som del af begrundelsen for indførelse af AML. Hensynet til image eller renommé i forhold til omgivelserne i det hele taget syntes primært at være relateret til lokalsamfundet og omdømmet i medarbejdernes eller kommende medarbejders øjne. En enkelt virksomhed formulerede det dog således, at AML-systemet havde betydning i forhold til "to markeder, dels med hensyn at trække arbejdskraft og ressourcer til virksomheden, dels med hensyn til afsætningen af virksomhedens produkter", hvor man f. eks. havde oplevet at kunder var begyndt at spørge til uddannelse af folk.

Skønt medarbejderne ikke på nogen af virksomhederne havde haft del i initiativet til indførelse af AML var der fra deres side i alle til fælde positive forventninger til indførelsen. Interessant nok var den mest gennemgående begrundelse for positive forventninger, at systemet måske kunne være effektivt over for konservative eller uopmærksomme kolleger i arbejdsmiljøssammenhæng, altså også i medarbejderregi fungere som et middel til selvdisciplinering. Som andre begrundelser blev nævnt gode erfaringer fra eksisterende kvalitets- og miljøledelsessystemer samt forventninger til at det vil bidrage til løsning af aktuelle arbejdsmiljøproblemer. Selv om man godt kunne forestille sig ressourcerne anvendt mere direkte til arbejdsmiljøforbedringer, respekterede man ledelsernes ønske om også at ville give et signal til omgivelserne.

Organisering

I forbindelse med de deltagende fiskeindustriers opbygning af AML-systemerne, fik de ved projektets begyndelse udleveret en CD rom udarbejdet af AHTS, som beskriver de enkelte faser i opbygningen af systemet. Virksomhederne har løbende brugt CD-rom'en og synes det har været et godt værktøj, som var nemt at bruge. Der har været afholdt 5 netværksmøder undervejs i projektforløbet. Formålet med disse møder har været at støtte virksomhederne i opbygningen af systemet samt erfaringsudveksling mellem virksomhederne. HTS og Teknologisk Institut har holdt oplæg om de enkelte faser til opbygningen af systemet med efterfølgende opgaver. Desuden er møderne blevet brugt til diskussioner om hvordan forskellige problemstillinger kan håndteres, således at de opfylder kravene i "Bekendtgørelse om arbejdsmiljøcertifikat opnået gennem certificering af virksomheders arbejdsmiljøledelsessystem" (Arbejdsministeriets bekendtgørelse nr. 923 af 21. oktober 2001). Alle seks virksomheder har deltaget i netværket med hver 1 ledelsesansvarlige for opbygning AML-systemet. Fra nogle af virksomhederne deltog også 1-2 sikkerhedsrepræsentanter. Virksomhederne har alle udtrykt tilfredshed med netværkssamarbejdet, især den praktiske erfaringsudveksling mellem virksomhederne.

På virksomhederne har opbygningen af systemerne typiske været organiseret således at der er udpeget en ansvarlig for opbygningen af arbejdsmiljøledelsessystemet, i det følgende kaldet den AML-ansvarlige. På flere af virksomhederne er denne person også miljø- og eventuelt kvalitetsansvarlig. Den AML-ansvarlige er generelt i virksomhederne også den person der primært har opbygget AML-systemet i tæt samarbejde med andre ledelsesrepræsentanter. Sikkerhedsrepræsentanterne og de øvrige medarbejders deltagelse i opbygningen af systemet har været begrænset, hvilket uddybes senere i rapporten.

De virksomheder der tidligere havde implementeret kvalitetsstyrings- og miljøledelsessystemer har valgt at integrere disse to systemer. De har fundet det naturligt også at integrere arbejdsmiljø-

ledelsessystemet heri. Det har været en klar fordel på forhånd at have kendskab til ledelsessystemer, strukturen i en ledelseshåndbog, dokumentation og andre rutiner i forbindelse hermed. At opbygge, implementere og integrere AML i et eksisterende ledelsessystem vurderes til at tage 25-50% af den tid det tog at bygge de andre systemer op.

Der skelnes ofte mellem to typer af integration. Den type integration som er benyttet til integrering af AML-systemet med andre ledelsessystemer i Skagen kan betegnes som en "parallel" tilgang, som også er den mest udbredte tilgang i andre danske virksomheder. I denne form for integration er kvalitets-, miljø- og arbejdsmiljø-beskrivelserne fortsat adskilt i hovedparten af procedurer og instruktioner, hvorimod de ofte er integreret i politikken og bruger fælles håndbog og fælles dokumenter til eksempelvis afvigelser og korrigerende handlinger. Denne tilgang reducerer ofte bureaukrati og dobbeltarbejde. Det skal nævnes, at der ikke er oprettet nye procedurer i forbindelse med integrationen i virksomhederne i Skagen. Den anden type integration er i højere grad baseret på en Total Quality Management tilgang, hvor der er en højere grad af integrering i procedurer og instruktioner, og hvor medarbejderne, kunderne og løbende forbedring er i fokus, og hvor der lægges vægt på en helhedsorienteret tilgang med gensidig hensyntagen til kvalitet, miljø og arbejdsmiljøforhold.

Vurdering af betydningen for arbejdsmiljøindsatsen

Udgangspunktet

Fiskeindustrien i Skagen – repræsenteret ved de 6 virksomheder – er kommet ganske langt i løsningen af de traditionelle arbejdsmiljøproblemer i industrien: ulykker, maskinstøj, tunge løft, klima og ensidigt gentaget arbejde (EGA). Udgangspunktet for indførelse af AML var i alle tilfælde en årelang forbedringsindsats og en opmærksomhed over for, at der fortsat var problemer, som kunne og skulle løses. De tilbageværende problemer blev af både ledelse og medarbejdere oplevet som lidt sværere at løse, ofte forbundet med betydelige investeringer.

Antallet af ulykker i form af skæreskader, fingre i maskinerne, fald på gulv mv. forekom i alle tilfælde at være reduceret betydeligt. På maskinerne var der i vidt omfang monteret yderligere sikkerhedsforanstaltninger. Stadigvæk er der naturligvis forbedringsmuligheder, blandt andet i forbindelse med truckkørsel.

Støjniveauet i maskinhallerne lå i alle tilfælde over 85 dB og krævede således anvendelse af høreværn, hvilket, gennemgående, blev brugt. Alle de forarbejdende virksomheder lå eller havde været i dialog med Arbejdstilsynet herom, en enkelt havde et påbud liggende.

Problemet var blevet og kunne yderligere imødegås gennem opsætning af lyddæmpende materialer, men ofte i konflikt med hygiejne-hensyn. En egentlig løsning syntes at være forbundet med investering i enten nye maskiner eller nye lokaler. Hidtil var der dog ikke fundet plads til denne forbedring i virksomhedernes investerings- og udviklingsplaner.

Tunge løft og uhensigtsmæssige arbejdsbevægelser forekom kun i begrænset omfang. Alle steder var der indført nyt funktionelt grej, men der var stadig et vist potentiale for forbedringer.

Indsatsen over for kulde, træk, kontakt med is mv. havde også været betydelig. Kun mindre for-

bedringsmuligheder syntes at foreligge uden større konstruktionsmæssige ændringer/nybyggeri. Syredampe og glatte gulve fandtes fortsat at udgøre problemer.

EGA-problemer forekom kun i mindre omfang. Problemet var mest knyttet til fileteringsmaskinerne og især i forbindelse med forarbejdningen af visse fangster, der krævede megen manuel indgriben. Selv om der generelt var indført rotationsordning var der for få aflastende arbejdsprocesser at rotere imellem. I enkelte tilfælde blokerede eksklusivaftalen med SID for bedre nytte af rotation. Den psykiske side af EGA-problematikken, manglende indflydelse i arbejdet mv. blev ikke oplevet som et problem. Der forekom at være en fri, menneskelig omgangstone mellem ledelse og medarbejdere, der gjorde det muligt at tage problemer op og sikre et vist rum for selvbestemmelse i arbejdet, for eksempel mulighed for at stoppe maskinen, hvis tempoet blev for hårdt. Arbejdet ved maskinerne må dog stadig siges at være både fysisk og psykisk belastende, ikke mindst når der samtidig er tale om udsættelse for støj og ind i mellem også for træk og kulde. Der syntes på alle virksomhederne at være en af medarbejderne accepteret holdning til, at disse problemer kun kunne løses ved erstatning af den menneskelige arbejdskraft med automatiske maskiner. I et par af virksomhederne var disse "visionsmaskiner" allerede under indkøring.

Medvirkende til denne "løsning" var formentlig også aerosol-problematikken. I flere af de forarbejdende virksomheder havde man haft medarbejdere med svære astma-problemer og stadig var der medarbejdere, der blev påvirket. Man var klar over problemerne og havde forsøgt at arbejde med dem, bl.a. med BST-hjælp, man altså ikke fået afhjulpet dem helt. Vi havde ikke mulighed for at undersøge problematikken grundigt, men der var klart et behov for forbedringer.

Det psykiske arbejdsmiljø i bred forstand blev ofte nævnt af medarbejderne som et noget forsømt område. Tilsyneladende handlede det mest om omgangstone både indbyrdes og i forhold til ledelse, som kunne forbedres, samt trivsels-spørgsmål, som man fandt burde undersøges bedre. Der forelå ønsker og forslag til trivselsforbedringer, som man ikke mente ledelsen interesserede sig godt nok for. En enkelt virksomhed skilte sig dog ud på dette punkt. Den havde taget en række initiativer, som medarbejderne i høj grad værdsatte. Ledelserne på de øvrige virksomheder var godt klar over, at der lå noget der, men havde ikke umiddelbart tænkt sig forbedringer på dette område, måske "på sigt". På en af virksomhederne var der tungere problemer, som man håbede arbejdet med AML kunne forbedre.

Lønssystemerne, som generelt i fiskeindustrien i form af enkeltmandsakkorder eller andre former for produktivitsfremmende lønsystemer har haft væsentlig indflydelse på arbejdsmiljøet, syntes ikke at have stor betydning i Skagen-virksomhederne. Enkelte virksomheder havde produktivitsafhængige tillæg, men det blev hverken af ledelse eller medarbejdere vurderet som havende stor betydning.

En yderligere vigtig side af arbejdsmiljøet på en virksomhed er holdningen til det, både blandt ledelse og medarbejdere, og således som det afspejler sig i adfærden. Det kan være vanskeligt at vurdere på baggrund af korte besøg, men på grundlag af de modtagne udsagn fra begge sider må holdningen, måske med en enkelt undtagelse, generelt siges at være rimeligt god. Ledelserne syntes medarbejderne har vist en vis interesse og medarbejdernes repræsentanter gav udtryk for en vis anerkendelse af ledelsens indsats, samtidig med at de mente arbejdsmiljøforholdene kunne blive bedre. I forhold til kollegerne var den generelle vurdering positiv, men man så frem til

AML-systemet for at sikre en større grad af disciplinering, dvs. adfærdsregulering på grundlag af sikkerhedsmæssige målsætninger.

Et sidste væsentligt aspekt af arbejdsmiljøet i fiskeindustrien, som indførelsen af AML principielt skal holdes op imod, handler om løsarbejdet eller hjemsendelsesproblematikken. Det forhold at alle virksomheder (på nær en enkelt) i deres produktionskoncept er helt afhængig af råvaretilførslen, således at der er arbejde til mange folk, når der er fisk og kun til få, når der ikke er fisk, har betydelig indflydelse på både det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø. Løsarbejde skaber utryghed, latente modsætninger og modvirker gensidig loyalitet samtidig med at belastningen ved overarbejde kan være ekstrem og ulykkesrisikoen væsentligt øget. Der er imidlertid tradition for konceptet. Det accepteres af alle som en grundbetingelse for industrien og for arbejdet i den, og der er hverken hos ledelse eller medarbejdere forestillinger om, at det kan eller bør ændres grundlæggende.

Ingen af virksomhederne havde planer eller blot ideer om at indførelse af AML kunne eller skulle influere på hjemsendelseskonceptet. Man skal imidlertid være klar over, at de analyser af arbejdsmiljøproblemer og forbedringsmuligheder, som ligger til grund for AML-systemerne i høj grad kan være påvirket af konceptet. Et højt sygefravær, for eksempel, som alle steder, hvor det forekom, fandtes væsentligt at nedbringe gennem indførelse af AML, kan meget vel være betinget af løsarbejdsforholdet.

Påvirkning af arbejdsmiljøindsatsen generelt: oplevede og eventuelt konstaterbare ændringer i arbejdsmiljøforhold

Om vores undersøgelse

Det er ikke muligt på baggrund af vores undersøgelse at sige noget om faktiske, målelige forbedringer i arbejdsmiljøet. Kun en enkelt af virksomhederne har været certificeret i et års tid, de øvrige er blevet det inden for det sidste halve år. En virksomhed har planer om certificering i 2004 og den sidste har besluttet ikke at blive certificeret. Det er under alle omstændigheder svært at måle arbejdsmiljøet eksakt, og vi har ikke efterstræbt at skaffe data af denne art. Vores efterfølgende vurderinger bygger på de foretagne interviews. Vi har bestræbt os for at kvalificere vurderingen ved dels at lade den bygge på modtagne oplysninger om nye eller forandrede praksisser og hændelser, dels på henholdsvis ledelsens og medarbejdernes oplevelser af forandringer.

Vores vurdering er imidlertid stærkt belastet af et forhold, vi ikke rigtig kan gøre noget ved, nemlig at selve den opmærksomhed virksomhederne har måttet mobilisere over for arbejdsmiljøet for at mande sig op og gøre sig i stand til at opbygge og implementere et AML-system jo påvirker resultaterne. Der har simpelthen været mere fokus på arbejdsmiljøet i denne periode end man må regne med der vedblivende vil være, når systemet skal fungere i dagligdagen. Hvad der gør det yderligere vanskeligt at skelne mellem de forandringer der skyldes AML-systemet og hvad der skyldes den særlige opmærksomhed er, at virksomhederne på ingen måde startede i et vakuum. Alle virksomhederne – måske med en enkelt på bagkant og en enkelt på forkant – var i god gæn-

ge med at tage sig af problemerne. For flere var det blot "at sætte det i system, som man gjorde i forvejen". Således må alle vore udsagn tages med et gran salt. Det er ikke muligt klart at skelne mellem hvad der skyldes "den gode gænge", processen og dermed den øgede opmærksomhed, eller AML-systemet. Vi vil gerne komme tilbage om et par år og så give et mere præcist bud på, hvad der kan tillægges systemet!

Et yderligere forhold, der karakteriserer den undersøgte fiskeindustri i Skagen, som vi ikke tror kan genfindes generelt i fødevarerindustrien eller tilsvarende fiskeindustricentre, heller ikke i virksomheder af samme begrænsede størrelse, er den gode tone mellem ledelse og medarbejdere og nogle grundlæggende motiverede sikkerheds- og tillidsrepræsentanter. Der er et fællesskab omkring byen og bevarelsen af virksomheder og en fælles historie omkring at skabe udvikling i virksomhederne og gode arbejdspladser, der påvirker holdninger og adfærd og har skabt baggrund for gode resultater ved indførelsen af AML, selv om medarbejderne kun i begrænset omfang har deltaget i indførelsen af systemet.

Opstramning af APV

Når vi skal vurdere forandringerne i virksomhedernes arbejde med arbejdspladsvurderinger kommer der et yderligere forbehold ind i forhold til hvilken rolle AML har spillet, idet det indgik som et særskilt mål i Skagen-projektet (fase 2), at virksomhederne skulle gennemgå og eventuelt opdatere eksisterende arbejdspladsvurderinger og handlingsplaner. Men ved implementering af et AML-system er det naturligt at sikre, at APV'en er opdateret, da den naturligt vil indgå i systemet.

Vi kan i hvert fald konstatere at denne fase er gennemført på alle virksomhederne samt at dette arbejde og de udviklede handlingsplaner har været et centralt input til AML-systemerne. Gennem arbejdet med APV har der også været sikret en væsentlig grad af medarbejderdeltagelse, både fra sikkerhedsrepræsentanters og de enkelte medarbejders side. Man kan sige, at det har sikret en "bottom-up" tilgang, der har været vigtig for at få de konkrete arbejdsmiljøproblemer tilknyttet de enkelte arbejdspladser ind i systemet og samtidig givet medarbejderne en form for ejerskab til systemet. Alle virksomheder havde i forvejen udarbejdet APV'er, men mest for at følge lovens krav, som det ligeud blev sagt på en virksomhed: "Det er først for nylig vi er begyndt at bruge dem, som man skal bruge dem."

Fysisk arbejdsmiljø

Der har gennemgående været en god og helt klart forøget indsats over for f.eks. støj, kulde og træk, tunge løft mv.. Noget af denne forandring skyldes nødvendigheden af at komme overens med Arbejdstilsynet for at opnå certifikatet, men der kan på alle virksomheder spores en øget tilbøjelighed til at lytte til klager og forslag fra medarbejderne og deres repræsentanter og gennemføre forandringer, herunder investeringer i nyt udstyr.

Samtidig står det dog klart, at AML-systemet ikke berører større konstruktionsmæssige ændringer, nybyggeri mv., som gennemgående må skønnes at være nødvendige for at komme det belastende arbejde til livs. De nedfældede mål i AML-systemerne er ikke særligt vidtgående og sjældent præcise, men omvendt er der åbenbart sat en udvikling i gang for at indfri de satte mål (nedbringelse af sygefravær, komme dårlige arbejdsstillinger til livs, reducere tunge løft, indføre

automatiske maskiner over for EGA). På et par af virksomhederne blev det dog sagt ligeud, at det ikke var på grund af AML, men fordi man allerede havde besluttet sig for det. Alligevel havde indførelsen af AML-systematikken haft en konkret betydning, for eksempel derved at vedligeholdelsesafdelingen, dvs. smedene som gennemfører mindre konstruktions- og procesforandringer, var blevet mere fokuserede. Dette kan på sigt få betydning for ulykkesforekomst.

Der kan ikke sættes mål eller tal på den positive forandring i det fysiske arbejdsmiljø i kraft af AML-indførelsen, det er snarere noget med en positiv proces, som kan spores. "Arbejdsmiljøet fylder mere nu", blev det udtrykt som og "det er lettere at få tingene gjort, fordi der er sikkerhed for at de bliver gjort, og så er det nemmere at komme igennem over for 'mafiaen' (den økonomiske ledelse)". Det kan også være i kraft af, at "produktionschefen kom på kursus, det hjalp!" Det kan som nævnt ikke udelukkes, at denne større "fylde" svinder ind igen, når certificeringen er på plads, projektet afsluttet og opmærksomheden dalet til normalt leje. "Auditerings-effekten" har også spillet ind, dvs. at man "strammer lidt op i måneden før, det skrider jo lidt". Men virksomhederne skal jo auditeres igen, hvorfor man må forvente at et vist niveau bliver holdt. Samtidig er der indført nogle rutiner (se 5.4) og skabt et samspil med medarbejderne, hvori også indgår holdninger og forventninger, som må forventes at holde liv i den positive forbedringsproces.

På et enkelt område af det fysiske arbejdsmiljø, aerosol-problematikken, kunne der imidlertid ikke spores forbedringer i forbindelse med indførelse af AML. Et par steder optræder det i handlingsplaner, men der kunne ikke konstateres konkrete tiltag.

EGA-problematikken er heller ikke blevet direkte berørt. Det indgår som langsigtede mål i handleplaner, men uden konkrete forbedringstiltag – måske bortset fra det fælles ønske om at erstatte de ansatte ved fileteringsmaskiner med visionsmaskiner. Fra medarbejderside blev der peget på oversete muligheder for at skabe bedre rotationsmuligheder, for eksempel ved at inddrage flere funktioner i virksomheden i rotation eller ved at få ændret aftalen med SID.

Det psykiske arbejdsmiljø er gennemgående ikke blevet berørt af indførelsen af AML. En virksomhed havde i forvejen mange initiativer på området og kunne næppe gøre meget mere. En anden virksomhed tog det med i APV-opstramningen, men det er vanskeligt at konstatere forandringer efter AML-indførelsen, da der i forvejen ikke var store problemer.

En tredje virksomhed var meget opmærksom på problemer på området og har siden også handlet, men ikke som en del af AML-systemet. På de 3 sidste virksomheder var det psykiske arbejdsmiljø simpelthen ikke medtaget. På en af disse var det til medarbejdernes fortrydelse, men på den anden side mente man, at mulighederne for at tage fat på det ville blive bedre under AML.

Problemerne forbundet med løsarbejde er bevidst ikke inddraget i AML. Der er en erkendelse af, at det har betydning for det psykiske arbejdsmiljø, ligesom man ser risikoen for skader i forbindelse med den ekstreme arbejdsbelastning under overarbejde i øjnene, men der er ligesom en usynlig mur i forhold til at beskrive og tage fat på problemerne ved hjemsendelsesproblematikken, som anses for grundlæggende for virksomhedernes eksistens, hvorfor det simpelthen holdes ude af betragtning ved udarbejdelse og indførelse af AML. Fra medarbejderside udtrykkes der dog ønske om forandring og peges på muligheder for anderledes produktionstilrettelæggelse

Den "gode gænge" for arbejdsmiljøarbejdet på virksomhederne, processen med indførelse af

AML og selve den måde AML-systemet virkede på må tilsammen ligge til grund for det rimeligt positive indtryk vi fik af holdningen til arbejdsmiljø og sikkerhed blandt medarbejderne på virksomhederne efter certificering. Vi havde selvfølgelig ikke mulighed for at høre medarbejderne direkte og må således bygge på ledelsens og medarbejderrepræsentanternes udsagn. Det skal i denne forbindelse pointeres, at det er en generel erfaring i forbindelse med indførelse af ledelsessystemer, at der er et slægtskab både mellem endimensional ledelse og managementsystemer og mellem repræsentativ medarbejderindflydelse og managementsystemer. Den ofte lidt hierarkiske og samtidig ansvarsforflygtigende dynamik, som kan ligge i tillidsmands- og sikkerhedsmandsfunktionerne, kan nemt blive bestyrket af ledelsessystemer, således også af AML. Vi kan ikke bedømme, i hvor høj grad dette gør sig gældende på Skagen-virksomhederne, heller ikke om det er noget man lever godt eller dårligt med. Vi finder det blot lidt påfaldende, at der som både forventning til indførelse af AML og som erfaring ikke mindst fra medarbejderside blev udtrykt anerkendelse af systemets evne til "at få rykket ved konservative medarbejdere" eller "få folk til at følge reglerne". Det er samtidig meget forståeligt, når der fra sikkerhedsrepræsentanters side udtrykkes tilfredshed med at "systemet overtager vores politi-rolle".

Rummelighed, og sundhedsfremme

For at virksomhederne skal kunne opnå et arbejdsmiljøcertifikat i henhold til bekendtgørelsen om arbejdsmiljøcertifikat, skal de også inddrage forhold omkring det rummelige arbejdsmarked og sundhedsfremme i deres AML-system. To forhold som de fleste af virksomhederne ikke tidligere har beskæftiget sig med. Til at opfylde kravet om det rummelige arbejdsmarked skal virksomhederne i samarbejde med medarbejderne eller deres repræsentanter formulere, hvordan de vil fastholde egne medarbejdere og rekruttere nye medarbejdere, som er truet af udstødning fra arbejdsmarkedet. Til opfyldelse af dette krav har de tre af de certificerede virksomheder indgået en partnerskabsaftale med Skagen Kommune. Flere af virksomhederne har allerede en medarbejder ansat under denne aftale, hvor medarbejderen eksempelvis arbejder et reduceret antal timer om ugen, eller hvor medarbejderen helt selv afgør hvor ofte og hvor mange timer pr. dag de kan arbejde. Til opfyldelse af kravet om sundhedsfremme skal virksomhederne i samarbejde med medarbejderne eller deres repræsentanter have besluttet og skriftligt formuleret, hvordan virksomheden konkret vil arbejde for sundhedsfremme på arbejdspladsen. Til opfyldelse af dette krav udfører to af virksomhederne årlige tilfredshedsundersøgelser hos medarbejderne for at måle tilfredsheden og som grundlag for beslutning for forbedringstiltag. Nogle virksomheder har udarbejdet alkoholpolitik, andre tilbyder massage, kiropraktor o.lign.

Forandringer i ledelsesengagement

Det er allerede fremgået, at vi har kunnet konstatere et klart forøget ledelsesengagement i forbindelse med indførelsen af AML. Vi har i fremstillingen ikke skelnet mellem den øverste ledelse og den AML-ansvarlige, idet vi er gået ud fra at der er nøje overensstemmelse mellem de to funktioner. Vi har da heller ikke registreret noget, der kunne tyde på selvstændigt virkende interesser fra de AML-ansvarliges side. Opbakningen til AML som systematik og som signal til medarbejderne om, at man værdsætter dem, forekommer grundlæggende. Der er heller ingen tvivl om, at medarbejderne på alle virksomhederne har mærket opbakningen og engagementet. Man kan således sige, at ledelsernes formål med at signalere virksomhedens interesse for medarbejderne er gået igennem. Der har været tale om 'commitment' og det er blevet opfanget. Vi opfatter imidlertid ikke

ledelsesengagementet som en følge af AML-indførelsen, men først og fremmest som resultat af en eksisterende prioritering af arbejdsmiljøet (for en enkelt virksomheds vedkommende godt nok ret ny) og forbundet med beslutningen om AML og processen med at indføre det.

Forandringer i sikkerhedsarbejdet og sikkerhedsarbejdets funktion i virksomheden

Det er på dette område vi vurderer, at de mest gennemgribende og formentlig vedblivende forandringer har fundet sted. Forbedringerne i den generelle arbejdsmiljøindsats, især over for det fysiske arbejdsmiljø, har også været mærkbare, men kan i højere grad skyldes ledelsens forøgede lydhørhed og engagement end ændringer i rutiner og organisation, hvorfor der heller ikke er sikkerhed for at det fortsætter. AML-systematikken har derimod, naturligt nok, sat sig konkrete spor i sikkerhedsarbejdets rutiner og tilsyneladende løftet det til højere niveau.

Selv om mange af virksomhederne både før og efter certificeringen angav, at AML-systemets rutiner egentlig ikke var nye for dem, at de blot skrev noget ned de altid havde gjort i praksis, så for nemmer vi alligevel, ikke mindst på medarbejdernes udsagn, at der er sket et løft. På en virksomhed udtrykte man det således: "Det man gennemgående glemmer det er, hvad har der været af problemer, fordi de har ikke været noteret ned. I det øjeblik du indfører dit system og du begynder at notere tingene ned, og du bruger det du har noteret ned, så bliver du bedre til at vurdere de ting, der har været, til at gøre tingene bedre. Mange virksomheder glemmer hvor mange problemer, der har været."

Forbedringerne blev også beskrevet "som en pisk over nakken, der gjorde, at man huskede det hele og sørgede for at det hele blev gjort". Det blev erkendt, at man ikke tidligere havde været særligt gode til det systematiske, men at "tingene nu blev struktureret bedre". Fra medarbejderside oplevedes det som at både sikkerheden og medarbejderne blev taget mere seriøst. "Før brugte vi 5 min. på det, nu en halv time".

Den mest kontante forbedring, der lød fra alle virksomhederne (bortset fra en, hvor implementeringen ikke rigtig var gennemført) var gennemførelsen af sikkerhedsrunderinger. De havde klart skabt mere styr over tingene og skærpet fokus. Der var også kommet mere substans i og styr på Sikkerhedsudvalgsmøderne med fast dagsorden, punkterne forberedt gennem bl.a. runderingerne og udarbejdelse af handlingsplan for hvert udestående problem. I nogle af virksomhederne havde man samtidig med AML ændret strukturen i sikkerhedsorganisationen, bl.a. fået dannet flere sikkerhedsgrupper, hvilket oplevedes som en forbedring. AML-systematikken blev desuden fremhævet som "medvirkende til at bryde nogle af de mekanismer ned, som altså kommer på tværs af en fornuftigere måde at gøre tingene på". Også den med AML-systemet indførte registrering af 'næsten-ulykker', som alle ansatte er med til at udfylde, oplevedes af alle parter som en forbedring, noget man kunne lære af.

Fra ledelsesside blev det fremhævet, at indførelsen af systematikken jo også sikrede, at man fik instrueret nye medarbejdere ordentligt og at man kunne dokumentere denne instruktion, hvis det kom til det. Sikkerhedsmøder og sikkerhedsarbejde i det hele taget tog mere tid nu, men det var jo således prioriteringen var. Fra medarbejderside lagde man vægt på den seriøsitet, som man syntes de forskellige opstramninger var udtryk for, og man havde tillid til at det ville fortsætte, for "de kommer jo og kontrollerer hvert år".

Man kan kort karakterisere AML-indførelsens betydning for sikkerhedsarbejdet som små, enkle, men sikre skridt i en vedblivende systematisering af arbejdsmiljøindsatsen. Det synes samtidig at kunne fungere sideløbende med, at den daglige dialog om problemer og forbedringsforslag ikke tilsidesættes.

Medarbejderdeltagelse

Indførelsen af AML har udpræget været ledelsernes initiativ. Medarbejderrepræsentanterne blev i forskelligt omfang informerede, men deltog ikke aktivt i indledende planlægning. Medarbejderne har generelt heller ikke deltaget i udarbejdelse af politikker og målfastsættelse. På et senere stadium og på konkret niveau, navnlig i forbindelse med arbejdet med APV, er de dog blevet inddraget, på visse virksomheder ganske intensivt. Efterhånden som de nye rutiner i sikkerhedsarbejdet kom op at stå er de også i denne forbindelse blevet involveret. Nogle medarbejderrepræsentanter mente dog at det først skete henne omkring certificeringen og følte sig "hægtet på" og mente, at de godt kunne have bidraget tidligere i forløbet og havde vigtige input til processen.

I forhold til bredden af medarbejdere er der på virksomhederne lidt forskellige holdninger til informationsarbejde. På nogle af virksomhederne er det ikke ualmindeligt at tage en snak i kantinen eller holde et medarbejdermøde om nye begivenheder. På andre nøjes man med et opslag på opslagstavlen og tager snakken "ude i fabrikken", blandt andet i bevidstheden om, at en del af medarbejderne ikke læser så godt.

På den ene eller anden måde har alle medarbejdere dog været inddraget på alle virksomheder, måske med en enkelt undtagelse. Enten ved at blive interviewet til den nye APV, eller i forbindelse med udarbejdelse eller tilpasning af instruktioner til AML-systemet. I enkelte tilfælde har medarbejderne deltaget i udarbejdelse af procedurer. Der synes fra ledelsernes side generelt at være en åbenhed over for forslag og kommentarer fra medarbejderne, ligesom der gives relativt stor frihed til at lave ændringer i daglige rutiner. Hvis en medarbejder har forbedringsforslag til en nedskreven instruks "tager det os kun 5 minutter at lave den om". Og: "Der dukker meget nyttig viden op ved interviews af medarbejderne om deres arbejdsfunktioner". Der lægges fra ledelsens side også vægt på, at medarbejderne føler ejerskab til systemet.

Åbenheden over for forslag og kommentarer fra medarbejderne og den interesse, der i det hele taget er udvist fra ledelserne over for medarbejderne i forbindelse med projektet, ledelsens 'commitment' har tilsyneladende givet pote for så vidt som der bemærkes en interesse fra medarbejdernes side for deltagelse. "Medarbejderne går ind og kommenterer i håndbogen", lyder det, og "der bliver stillet forslag og snakket om det folk imellem". Kun på en enkelt virksomhed blev der givet udtryk for manglende engagement fra medarbejderside, men det forstod man selv som forbundet med, at man ikke havde til hensigt at blive certificeret.

Der er forskellige vurderinger af, hvorvidt indførelsen af AML-systemet giver større indflydelse til medarbejderrepræsentanterne. Alle giver udtryk for, at man bliver taget mere seriøst og at funktionen som sikkerhedsrepræsentant bliver bakket op, men kun på nogle af virksomhederne mener man, at det også giver mere indflydelse. På en virksomhed lød det: "det har vi i forvejen", på et par andre, at AML ikke ændrede noget. Men på to virksomheder syntes man klart, at man fik større muligheder for at gøre sig gældende. Den øgede 'magt' var dog samtidig forbundet med et an-

svar, idet man for eksempel havde overtaget visse funktioner i det systematiserede sikkerhedsarbejde. Det var principielt helt i orden, blot der var de fornødne ressourcer til det (en klassisk problemstilling), dvs. tid til rådighed og kompetence, først og fremmest i form af uddannelse. Så længe ledelsen gav opbakning til dette, var det et god udvikling, en forbedring i virksomheden man gerne bidrog til.

At uddannelse på mange måder er en krumtap i at skabe samvirke og vækst i virksomheden blev i høj grad bekræftet i vores undersøgelse. Der synes blandt Skagen-virksomhederne at være en udbredt forståelse for dette. Vi stødte alle vegne på positive holdninger til medarbejderuddannelse både på ledelses- og medarbejderside. På en enkelt af virksomhederne (muligvis flere) havde alle medarbejdere været af sted i hold på miljø- og kvalitetskursus. Ingen af medarbejderrepræsentanterne havde problemer med at få fri til kurser. Dog var virksomhedens økonomiske bidrag lidt forskelligt.

De fleste af medarbejderrepræsentanterne fandt at det var en forudsætning for at kunne gøre sit arbejde ordentligt og drage nytte af AML-systemet, at man uddannede sig. Specielt psykisk arbejdsmiljø blev nævnt som et emne man gerne ville dygtiggøre sig i at arbejde med. Det blev nævnt flere steder, at uddannelse godt kunne have været med som mål i AML-systemet. Man så også meget gerne uddannelse bredt ud til alle medarbejdere, også i basale kundskaber og mente at det var vigtigt for at skabe et godt klima og større interesse blandt medarbejderne. På flere af virksomhederne var der da også sådanne brede uddannelsesinitiativer i gang.

Integration i teknologiudvikling, planlægning og investeringer

Som anført i afsnit 5.1 er en række af de tilbageværende arbejdsmiljøproblemer, støj, belastende arbejde ved maskiner, kulde og træk samt aerosoler vanskelige at løse uden at det sker i forbindelse med større teknologi- og konstruktionsændringer. Det er altså forhold som – jf. også arbejdsmiljølovgivningen – skal tænkes ind i planlægningen og realiseres i forbindelse med investeringer i nyanlæg, procesændringer og nybyggeri. Her er det vores indtryk, at AML-systemet kommer til kort. I hvert fald er der ikke i den valgte implementeringsstrategi lagt vægt på at få systemet til at virke i denne retning. Der er i systematikken indbygget "miljøkonsekvensvurderingsskemaer" eller "checklister", som skal udfyldes og kræver overvejelser i denne retning, men her fornemmer vi, at vi er ovre i 'taknemmeligt papir', som bliver udfyldt uden at have praktiske konsekvenser. Ikke sådan at forstå, at ledelserne ikke er sig deres ansvar på dette område bevidst. Det gennemgående svar var, at det var man jo vant til at gøre. Den eneste forskel systemet gjorde, var, at nu blev det dokumenteret. For nærværende, i hvert fald, havde ingen af virksomhederne planer om at bruge AML-systemet aktivt i denne retning, bortset fra den ene, der som mål i systemet har indskrevet anskaffelse af automatiske maskiner.

Konklusion

Det kan umiddelbart undre, at beslutningen om at indføre AML og gå ind i projektet, ikke i højere grad blev forberedt og taget som en fælles beslutning, ledelse og medarbejdere imellem, i betragtning af den interesse for medarbejderne og deres deltagelse, som lederne faktisk har udvist og i betragtning af de konkrete løft for især sikkerhedsarbejdet det har medført. Man aner en lidt patriarkalsk holdning bagved – som det ikke er vores opgave eller ønske at kritisere – blot i bagklogskabens lys antyde, at projektet formentlig godt kunne have været gennemført som et egentligt fælles projekt.

Resultaterne, bedømt her på falderebet af projektperioden, er gennemgående positive. Det var et projektmål i Skagen-projektet, at "inspirere ledelse og medarbejdere til i fællesskab at arbejde for arbejdsmiljøforbedringer og dermed nedbringelse af sygefravær og arbejdsskader". Det mener vi klart er opfyldt. Hvilken konkret betydning det får for sygefravær og arbejdsskader, kan vi selvfølgelig ikke udtale os om på nærværende tidspunkt, men at inspirationen er tilvejebragt er uomtvisteligt.

Vi kan også sige, at ledelsernes formål med at indføre AML ser ud til at være indfriet. Signalet om at medarbejderne og deres arbejdsforhold er centrale for virksomhederne er modtaget og det har skabt en positiv stemning blandt i hvert fald medarbejdernes repræsentanter, der kan føre arbejdsmiljøforbedringer med sig og formentlig også mindre fravær samt et kvalitetsløft for virksomhedens produktion. Om det også udadtil har gavnet virksomhedernes renommé kan vi ikke udtale os om, men der er i hvert fald skabt forudsætninger for det. Forventningerne til lettelser i arbejdsgange, større overblik og sikkerhed for, at man nu også fik gjort det man skulle, i kraft af AML-systematikken ser også ud til at være indfriet.

Medarbejdernes forventninger til AML-indførelsen synes også at være indfriet. Der har været tale om et vist løft i den konkrete arbejdsmiljøindsats og det er blevet lettere at komme igennem over for kolleger, sikkerhedsrepræsentanthvervet er blevet bekræftet.

Det er på indeværende tidspunkt imidlertid ganske vanskeligt at afgøre, i hvilket omfang de konstaterede og oplevede forbedringer skyldes AML-indførelsen eller selve virksomhedernes motivation for at indføre det og det engagement, de har lagt i det. For så vidt engagementet blot afspejler "den gode gænge", altså det forhold, at virksomhederne allerede i forvejen prioriterede arbejdsmiljøet, kan der være grund til at tro, at AML-systemet fortsat vil virke som en fornuftig ramme for arbejdsmiljøindsatsen og skabe løbende forbedringer. Men hvis den 'commitment', som vi har set virke på virksomhederne, mest er bundet til projektet eller aktuelle strategiske overvejelser i øvrigt, og daler efterhånden, kan man tvivle på AML-systemets bæreevne. I hvert fald bliver dens positive funktion mere snæver, formentlig kun som en god systematisk ramme for sikkerhedsarbejdet.

Vi har konstateret et løft i indsatsen over for det umiddelbare fysiske arbejdsmiljø, men mener at hovedbegrundelsen herfor er ledelsens ændrede holdning, dens 'commitment', ikke AML-systemet. Vi synes også vi kan se forbedringer i de ansattes holdninger og adfærd og i medarbejderrepræsentanternes engagement, men tror også det snarere skyldes de ændrede ledelsessig-

naler. Derfor er det temmelig afgørende for fortsatte forbedringer i arbejdsmiljøindsatsen, at ledelsens 'commitment' fastholdes. Et yderligere forbehold vi må tage i forhold til systemets evne til at videreføre indsatsen, er at meget af det oplevede løft i aktiviteten og i medarbejderinddragelsen hang sammen med APV-arbejdet, og dette lå faktisk uden for AML-indførelsen, som selvstændig del af projektet.

AML-systemet må, således som det er indført på Skagen-virksomhederne, ses som en god ramme for det konkrete sikkerhedsarbejde fremover. Det bruges til at holde alle parter "i ørerne", få mere med end før og sikrer i højere grad at tingene bliver gjort. Det vil formentlig også fortsat kunne sikre konkrete forbedringer i arbejdsmiljøet, især fordi det er indført i en positiv ånd og – efter hånden – med en 'bottom-up' tilgang. Men hvis ledelsens 'commitment' daler kan det godt være, det kun bliver små-forbedringer. Der er ikke i systemet, heller ikke sådan som målene gennemgående er beskrevet i det på de forskellige virksomheder, indlejret en dynamik, som vil sikre større forbedringer i arbejdsmiljøindsatsen.

På en virksomhed besvarede man spørgsmålet om hvorledes dynamikken i systemet blev sikret med følgende: "Systemet sikrer gennem dokumentationskravet at vi får sat os ned efter hver sæson og tænkt os om, hvordan vi kan gøre det bedre, herunder inddrage medarbejdernes forslag. Det har vi i en vis udstrækning altid gjort, men nu tvinges vi til at gøre det. Det bliver skrevet ned, alle kan se det, hvordan vi prioriterer kommer på skrift, og vi tvinges til at give svar på medarbejdernes forslag". Dette 'statement' virker umiddelbart overbevisende, men det er tvivlsomt om selve skriftligheden i længden vil være overbevisende over for medarbejderne, hvis ikke der er holdning og handling bag ordene.

Der er sat nogle klare begrænsninger for AML-systemernes virkefelt, dels i kraft af sådanne managementsystemers natur, dels i kraft af den måde virksomhederne har valgt at implementere dem på.

Der er nogle klare begrænsninger for AML-systemernes virkefelt, i det mindste således som de er implementeret på de undersøgte virksomheder. Systemerne har tilsyneladende ikke indflydelse på langsigtet planlægning og investeringsovervejelser. De vil derfor umiddelbart ikke betyde noget for mere gennemgribende afskaffelse af de tilbageværende tunge arbejdsmiljøproblemer, herunder at komme de tilbageværende EGA- og astma-faktorer til livs. De har åbenbart heller ikke nogen betydning for ændringer i det eksisterende produktionskoncept med hjemsendelse, selv om det indvirker på systemernes forudsætninger og mål igennem sandsynlige bidrag til fravær og arbejdsskader.

Hvis der skal fastholdes en dynamik i AML-systemerne, sådan at de ikke bare bliver en "holde-i-ørerne-mekanisme" for sikkerhedsarbejdet, er det efter vores opfattelse, udover ledelsens fortsatte 'commitment', nødvendigt at fastholde medarbejderengagementet dels gennem direkte og bred deltagelse, dels gennem kompetencegivende uddannelse af medarbejderrepræsentanterne og bredere uddannelsestilbud til medarbejderne. "Alle systemer handler om mennesker", som en ledelsesrepræsentant udtrykte det. Det er vigtigt, tror vi, at udbrede og fastholde denne filosofi i forbindelse med den generelle tendens til at få alle driftsparametre omfattet af ledelsessystemerne.

Ledelse og medarbejdere i Skagen fiskeindustri har en god historie sammen, der har skabt udvikling i virksomhederne og rimeligt gode arbejdspladser, og som har befordret de positive resultater af AML-indførelsen, men det er ikke noget, der bare passer sig selv, eller som AML-systemet nu sikrer. Det handler om mennesker, det skal dyrkes.

Bilag

Interview-tidspunkter og hvem vi mødtes med:

07.05.03	Claus Sørensen: Henning Jensen og Karin Hedely samt Kurt Cramer og Jørgen Johansen
15.05.03	Taabel: Peter Friis og Sven Erik Jacobsen samt Anne-Lise Vestergaard
19.05.03	A-Fisk: Leif Kraus
13.06.03	Anthonisen: Alex V. Rasmussen
13.06.03	Uni-Fisk: Bettina Larsen
16.12.03	Havfisk: Sanne Nielsen samt Grete Kristiansen
16.02.04	Taabel: Peter Friis og Sven-Erik samt Lilli, Søren og Marianne
05.03.04	Anthonisen: Alex V. Rasmussen samt Thomsen
05.03.04	Uni-Fisk: René og Fie samt Bettina Larsen
08.03.04	Claus Sørensen: Henning Jensen, Karin Hedely samt Jørgen Johansen og Brian Christensen